

Comprendre le désengagement pour éclairer l'engagement au travail : une étude exploratoire des agents publics helvétiques

Armand Brice Kouadio, Yves Emery,
Unité de recherche "Management public et ressources humaines"

Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP)
Université de Lausanne, Suisse
Bâtiment IDHEAP

Quartier UNIL Mouline
CH – 1015 Lausanne
T +41 21 692 68 73
F +41 21 692 68 09
www.unil.ch/idheap

Résumé

Cette contribution innove par son objet même – l'étude du désengagement chez l'agent public en contexte post-bureaucratique – et permet d'ouvrir un pan encore trop peu exploré dans la littérature sur l'engagement au travail. On sait désormais plus ou moins comment les individus s'engagent, même si les études traitent majoritairement du secteur privé. Par contre, on connaît imparfaitement encore la manière dont les employés publics traduisent leurs réactions face aux réformes, en différentes formes de désengagement. C'est l'objectif de la présente contribution : analyser le désengagement au travail en tant que *nouvelle réalité humaine des administrations et des organisations publiques* en Suisse. D'un point de vue théorique le concept d'engagement au travail est élargi à ses réalités jusqu'ici négligées par les chercheurs s'intéressant plutôt aux performances individuelles et collectives. Mais en plus, notre approche de l'engagement par le désengagement offre des pistes potentiellement intéressantes aux praticiens confrontés à des problématiques de GRH, en leur permettant d'être plus attentifs aux signes et expressions de désengagement chez leurs collaborateurs.

Keywords : *Démission intérieure, engagement public, désengagement, organisations hybrides, Suisse.*

1. Contexte et problématique

En dépit de nombreuses études sur les conséquences organisationnelles du Nouveau Management Public (NGP), il reste aujourd'hui bien difficile de s'en faire une idée claire concernant la relation employé-employeur (Bouckaert 2007). Ceci même si la littérature s'accorde sur le fait que la *relation à l'emploi* dans le secteur public et les organisations post-bureaucratiques a été au moins déséquilibrée, sinon durablement affectée ces trente dernières années (mélange entre valeurs civiques et marchandes), influençant potentiellement les motivations et l'engagement au travail des agents publics. (Emery and Giaouque 2016)

Toutefois au-delà de l'engagement au travail, le désengagement n'est presque jamais abordé dans la littérature. Ce qui tend à limiter notre appréciation de la complexité inhérente aux rapports de travail dans le secteur public. Si la force du lien psychologique entre les agents publics, leur emploi et leur organisation a suscité légitimement un intérêt renouvelé ces dernières années (Paillé 2009, Morin, Vandenberghe et al. 2011), les tenants et les aboutissants du désengagement restent absents des débats actuels, alors qu'on peut être à la fois engagés et en burnout, voire engagés sur certains points mais désengagés sur d'autres (Kilroy, Flood et al. 2016). Ces questions prennent une tonalité particulière dans le contexte politico-administratif Suisse, déjà singulier par une ouverture (primauté à la compétence) que viennent renforcer les réformes NMP. Malgré ses effets potentiels sur les attitudes et comportements individuels au travail, peu d'études traitent du *désengagement au travail* des agents publics (Thye and Yoon 2015).

L'objectif principal de cette étude est d'explorer les formes actuelles de désengagement au travail chez les agents publics suisses, œuvrant dans des contextes désormais hybrides. En l'absence d'une littérature spécifique, nous commençons dans les lignes qui suivent par fonder théoriquement le concept de désengagement au travail.

2. Engagement (organisationnel) au travail et Désengagement au travail

Concept majeur en théorie des comportements organisationnels, l'engagement organisationnel a longtemps été assimilé à l'identification, l'internalisation et l'affiliation à l'organisation (Kelman 1958, Wiener 1982). Il s'est ensuite progressivement affiné pour désigner la force du lien psychologique poussant les individus à accepter la promotion des buts organisationnels (O'Reilly 1989). Ainsi, les nombreux débats qui ont émaillé l'histoire de la recherche autour de l'engagement au travail s'accordent au moins sur une chose : la nature multidimensionnelle de ce concept. En reprenant les travaux de Mowday et Porter (1979), Meyer et Allen (1991) définissent trois principes constitutifs de l'engagement organisationnel : (1) *a strong belief in and acceptance of the organization's goals and values*; (2) *a willingness to exert considerable effort on behalf of the organization*; and (3) *a strong desire to maintain membership in the organization...*" (Allen and Meyer 1990). Ce modèle tridimensionnel, aujourd'hui largement utilisé, comprend un engagement organisationnel affectif (AOC), un engagement organisationnel normatif (NOC), et un engagement organisationnel calculé (COC). Si l'AOC a pour base motivationnelle le désir et l'affect, le NOC repose sur l'internalisation des normes organisationnelles, alors que le COC intègre les coûts perçus de l'attrition organisationnelle. En définitive, Meyer et Allen (1991) proposent un engagement qu'on retrouve sous diverses formes et degrés chez l'employé, notamment du secteur public (Meyer and Allen 1991).

Se référant aux travaux d'Allen et Meyer, quelques études élargissent l'engagement au travail à ses ancrages potentiellement multiples : le Groupe de travail, le Superviseur, l'Emploi, la Carrière etc. (Reichers 1985, Morrow and Wirth 1989). Ces travaux, en relativisant la place de l'ancre *Organisation* dans l'engagement au travail, permettent d'asseoir *l'engagement au travail* comme modèle élargi de l'engagement organisationnel. En effet, plusieurs mécanismes psychosociaux (dont l'identification, la congruence des valeurs, les motivations, le contrat psychologique) suggèrent d'envisager cette dernière comme un engagement parmi d'autres. D'ailleurs la définition utilisée dans le modèle tridimensionnel a été revue pour devenir : "*(a) a force that binds an individual to a course of action of relevance to a target and (b) can be accompanied by different mind-sets that play a role in shaping behavior.*" En somme une force liant l'individu à une ancre, à travers une série d'actions pertinentes (Meyer and Herscovitch 2001).

Cependant, on est forcé de reconnaître l'éventualité d'un désengagement n'est pas à exclure dans toute relation d'emploi, d'abord envers les ancrés dites universelles (groupe de travail, superviseur, emploi, carrière), puis envers d'autres ancrés que nous proposons d'étudier ici.

3. Approches connexes et conceptualisation du désengagement au travail

S'il est difficile de trouver des études portant spécifiquement sur le désengagement, on quand même l'appréhender à partir de concepts connexes tels que la démotivation (Deci and Ryan 2000), la désidentification (Elsbach 1999), la démission intérieure (Loehnert 1990), la démobilisation (Guerin, Wils et al. 2002). Ces différents états psychologiques résultent potentiellement d'un choc de valeurs, voire une rupture du Contrat psychologique, et sont liés à des comportements contreproductifs passifs ou actifs (Schneider, Brent et al. 2000, Lemire and Martel 2007).

Dans la logique des théories du Fit, la désidentification s'apparente au fait de s'auto-définir en opposition à certains attributs ou principes (Elsbach and Bhattacharya 2001) ; en l'espèce, une bonne approximation du désengagement. Cependant, la désidentification est loin d'être le simple contraire de l'identification car il reste possible de se désidentifier à certains attributs de son organisation, tout en restant identifié à d'autres (Kreiner and Ashforth 2004).

Le désengagement apparaît également parmi les théories de la motivation. Comme on le sait, la motivation au travail - en tant que moteur de l'action - nourrit l'engagement (et vice versa). L'Amotivation, quant à elle, est à l'opposé de la motivation intrinsèque et traduit une *absence* de motivation, une résignation neutralisant l'énergie positive au travail, une "adhésion négative" éventuellement provoquée par la perte de sens de la mission publique (Aubert 2003, Klein 2016).

En considérant les effets des réformes de type Nouveau management public (NMP), Emery et Giaque (2003) arrivent à la conclusion que ces mutations culturelles et identitaires dans le secteur public ont fait émerger des *transformateurs*, des *suiveurs*, des *loyaux*, ou parfois des *perdants* parmi les employés du secteur public (Emery and Giaque 2003). Cette étude rejoint les travaux d'Aubert (2003) sur les liens désormais établis entre NMP et dilemmes motivationnels (Emery and Giaque 2003). À l'instar de l'a-motivation, la démobilisation pousserait l'employé à arrêter ses efforts pour maintenir et renforcer sa relation avec son organisation, tout comme la démission intérieure, qu'on retrouve chez certains chercheurs germanophones (Loehnert 1990).

Beaucoup de travaux expliquent le désengagement par des attentes insatisfaites dont les dimensions axiologiques apparaissent surtout dans les organisations publiques (Rouban 2010, Giaque, Anderfuhren-Biget et al. 2012). Ainsi l'employé désengagé s'implique moins au travail, avec des coûts potentiels longuement abordés dans la littérature comme l'illustre cet extrait du rapport de Blessingwhite (2006) :

"Most Disengaged employees didn't start out as bad apples. (...) They are the most disconnected from organizational priorities, often feel underutilized and are clearly not getting what they need from work. They're likely to be skeptical and can indulge in contagious negativity. If left alone, the Disengaged are likely to collect a paycheck while complaining or looking for their next job." (Blessingwhite report 2006)¹.

L'absence de travaux spécifiquement consacrés au désengagement démontre la perspective essentiellement positiviste adoptée par la plupart des études de l'engagement au travail. En réalité, et même si elle n'en propose aucune définition claire, cette littérature traite déjà partiellement du désengagement à travers l'engagement calculé ou les profils d'engagement *non-engagé* ou *désengagé*.

De prime abord, on serait tentés de définir le désengagement comme l'exact contraire de l'engagement. Or certains travaux démontrent qu'on peut être désengagé et demeurer dans l'organisation (Vandenberghe, Panaccio et al. 2011). De même, le désengagement s'apparente (comme la dés-identification) à une répulsion active en vue de se séparer. Si en s'engageant revient à raffermir le lien entre soi et l'ancre d'engagement, se désengager implique par extension de choisir activement de s'en défaire.

D'autre part, on constate que le profil *non-engagé*, souvent opérationnalisé comme absence, ou faible niveau d'engagement, se démarque conceptuellement de l'engagement calculé, lequel désigne une attitude passive. Or le désengagement tel que conçu ici, lequel se distingue par son caractère discrétionnaire, persistant et quasi-militant. La dimension calculée du modèle tridimensionnel d'engagement traduit elle aussi une réalité bien différente du désengagement quoique proche (Meyer, Allen et al. 1990).

Nous retenons dans le cadre de cet article que le désengagement suppose une force agissante intégrant plusieurs variantes dont :

- Un *désengagement partiel* : énergie moindre investie sur les ancrs identifiées d'engagement
- Un *désengagement passif* : absence d'énergie envers les ancrs identifiées
- Un *désengagement actif* : énergie négative envers ces mêmes ancrs
- Un *désengagement ambivalent mono-ancre* : énergie positive envers certaines dimensions spécifique d'une ancre, tout en continuant d'investir une énergie négative dans d'autres de ses dimensions (sans doute la situation la plus réaliste ne contexte de réforme).

¹ <http://christian.hohmann.free.fr/index.php/management-du-changement/374-le-modele-blessingwhite>
[consulté le 3.01.2017]

- Un *désengagement ambivalent pluri-ancres* : désengagement-engagement selon les ancres pertinentes.

Les chercheurs ont jusqu'ici adopté une approche essentiellement *positive* de l'engagement au travail (Riketta 2002, Sackett 2002, Viswesvaran and Ones 2002). Or, s'intéresser au désengagement chez l'employé public permettrait de mieux comprendre les nouveaux rapports de travail à l'ère post-bureaucratique, dans le sens où comprendre le désengagement est au moins aussi important qu'étudier l'engagement au travail. C'est ce que propose le présent article à partir des questions suivantes :

- Comment les employés des organisations publiques *hybrides* décrivent-ils leur désengagement au travail ?
- Quels sont les ancrages dominants du désengagement dans le secteur public suisse ?

4. Méthodologie

Cette recherche qualitative exploratoire se fonde sur une compréhension néo-constructiviste et interprétative des attitudes et comportements individuels (Charmaz 2000, Creswell 2008). Selon cette perspective, l'individu est susceptible d'influencer et d'être influencé par son environnement de travail. L'étude se base en outre sur un programme d'entretiens réalisé pour la Thèse de doctorat d'un des auteurs, avec comme objectif d'étudier les ancrages dominants de l'engagement au travail dans le secteur public². Cette fois-ci, le corpus a été recodé afin d'en dégager des catégories permettant de synthétiser les ancres de désengagement au travail des répondants. L'analyse des discours destinée à capter le sens et les ancres de désengagements au travail, constitue la valeur ajoutée de la présente recherche. Ainsi, une première analyse de vingt-deux entretiens avec des employés publics suisses (œuvrant pour moitié dans des contextes classiques et pour l'autre moitié dans des contextes hybrides³) a préalablement permis de dégager des ancres d'engagement au travail. Ces dernières sont comparées aux catégories conceptuelles assimilées à des ancres de désengagement apparaissant dans ces mêmes entretiens. À partir des différents ancrages du désengagement au travail, nous pouvons apprécier ici toute la complexité de l'engagement public au travail.

Spécifiquement, après une première phase de recherche pas mot clés exprimant la négation ou la distanciation, une relecture approfondie de l'ensemble du corpus a été

² Il s'agit du projet de thèse de l'un des auteurs (Armand Brice Kouadio), dont les premiers résultats ont été présentés à la conférence EGPA en août 2016 à Utrecht, dans le Groupe d'étude *Personnel policiers*.

³ Les organisations ont été catégorisées selon les critères utilisés par Perry et Rainey pour apprécier la publicité ou l'hybridité organisationnelles (Perry and Rainey 1988, Rainey 2011) ; soit le mode de financement public ou privé, de contrôle politique ou économique et de régulation sociale hiérarchique ou polyarchique.

faite. Ajouté à cela, la lecture en creux de certains verbatim offre également un panorama plus complet des cibles de désengagement. La catégorisation et l'identification des relations entre différentes ancrages du désengagement ont été faites à l'aide de l'outil NVIVO 11, (Gioia, Corley et al. 2013, Miles, Huberman et al. 2013). Les résultats ci-après, portant essentiellement sur les ancrages de désengagement sont dressent un premier état du désengagement tel que vécu dans les environnements de travail post-bureaucratiques suisses.

5. Résultats

Dans le Tableau 1 suivant, les dix ancrages du désengagement au travail sont organisés en cinq dimensions : premièrement la dimension organisationnelle évoque la structure organisationnelle, surtout dans ses formes les plus pyramidales. Les deux ancrages de désengagement concernées sont la Hiérarchie et la Bureaucratie. Deuxièmement, le style de management semble cristalliser pour une part importante les attitudes de désengagement. Cette dimension porte autant sur la personnalité du supérieur hiérarchique immédiat que son style de management. Troisièmement, l'emploi comme ancre de désengagement semble être lié à l'intérêt intrinsèque pour le poste, en particulier son utilité sociale. Quatrièmement, c'est souvent l'identité sociale de fonctionnaire qui est rejetée. Ce qui va finalement de pair avec un désengagement envers les comportements non éthiques ou non professionnels.

Tableau 1 : Ancres de désengagement au travail

DIMENSION	VERBATIM	ANCRE DE DESENGAGEMENT	DESCRIPTION
ORGANISATION			
	<i>"C'est peut-être des choses toutes simples mais... je pense que la hiérarchie ne devrait plus être verticale." FJ_SI</i>	HIERARCHIE	Les formes d'organisation et de management trop hiérarchiques sont rejetées car nos répondants préfèrent des interactions plus horizontales.
	<i>"Les choses qui me correspondent un peu moins ont trait à la lenteur administrative (...). Alors ça bouge des fois assez vite. Mais sur certaines choses il y a toujours cette lenteur quand même." VG_SRH</i>	BUREAUCRATIE	La bureaucratie implique bien souvent un échafaudage de règles qui ralentissent l'action.
MANAGEMENT			
	<i>"Ça dépend des managers. Il y a cinq ans on était pas mal motivés par notre chef qui est maintenant parti à la retraite. C'est vrai que ça aide quand même pas mal. Il mettait déjà une bonne ambiance, on était beaucoup encouragé" ER_FIN</i>	SUPERVISEUR	Le détachement semble cristallisé sur la personne du manager. Mais une analyse plus fine montre que derrière le manager se cache son style de management, par exemple : "oublier" de remercier ses collaborateurs, ne pas leur accorder sa confiance, ne pas faire de retour sur leurs performances etc.

Symposium International : "Nouvelles réalités humaines des administrations et organisations publiques"
 CIFFOP, Panthéon-Assas - 23 et 24 février 2017, Paris
 Proposition Emery | Kouadio | IDHEAP | Université de Lausanne

DIMENSION	VERBATIM	ANCRE DE DESENGAGEMENT	DESCRIPTION
	<p>"Pour ce qui est du soutien, je peux dire que dans mon département il n'y en a pas beaucoup ; confiance oui mais ce n'est pas encore au point de mon point de vue (...) Et c'est aussi de ne pas faire de différences entre collaborateurs. Ne pas donner l'impression qu'il y a du favoritisme." ER_HFIN</p>	<p>STYLE DE MANAGEMENT</p>	<p>Désengagement envers l'absence de reconnaissance pour le travail accompli.</p>
	<p>"On nous impose des chiffres et un rythme de travail auquel il faut s'adapter. Ça nous met un peu plus sous pression car on va comparer notre travail à celui de nos collègues pour savoir comment ils avancent eux." ER_HFIN</p> <p>"Avant on faisait un peu plus attention à la personne. C'était un peu plus... un peu plus humain alors que maintenant, la machine elle prend le dossier... si la personne ne rentre pas dans les conditions, on ne va pas chercher à savoir pour quelle raison." ES_HFIN</p>	<p>QUANTIFICATION EXCESSIVE DU TRAVAIL</p>	<p>Désengagement de la pression du temps. Dans certains cas, les répondants dénoncent un contrôle trop strict qui introduit une émulation malsaine entre collègues.</p> <p>Déshumanisation des services du fait de la digitalisation et l'automatisation du travail. Les employés regrettent en plus qu'on réduise la place de l'humain dans les services publics.</p>
EMPLOI			
	<p>[Je fais plus attention] "au type de public, ou de service dans le public [et pas un</p>	<p>SENS</p>	<p>Les répondants annoncent d'emblée le type d'organisation qui ne leur correspond pas : en</p>

Symposium International : "Nouvelles réalités humaines des administrations et organisations publiques"
 CIFFOP, Panthéon-Assas - 23 et 24 février 2017, Paris
 Proposition Emery | Kouadio | IDHEAP | Université de Lausanne

DIMENSION	VERBATIM	ANCRE DE DESENGAGEMENT	DESCRIPTION
	<i>emploi quelconque qui remplirait juste la fonction de gagne-pain]" (MS_SAJEG).</i>		général des établissements bancaires, ou organisations à buts lucratifs (ex. grandes surfaces). Ceci par opposition à des activités avec une finalité sociale.
	<i>"Ce travail ne me correspond plus vraiment. Là je crois que j'ai fait le tour de mon travail en termes de tâches, de missions. Donc à part changer je ne vois ce que je peux faire d'autre." ES_HFIN</i>	INTERET DU POSTE	Désengagement sous forme de désidentification vis-à-vis de son emploi et des nouvelles tâches à assumer à la faveur des réformes dans l'administration publique.
IDENTITE			
	<i>"Lorsqu'on me demande si je suis fonctionnaire, je réponds que non. Pourquoi je serais fonctionnaire ? Les gens qui nous traitent de fonctionnaires, souvent ils ont une vision qui est loin de la réalité : le fonctionnaire toujours à ne rien faire, avec son journal, tranquille, qui fait ses horaires et puis il s'en va..." AB_SI</i>	FONCTIONNAIRE	L'image entretenue des fonctionnaires est rejetée, ainsi que les stéréotypes négatifs qui leur sont collés : fainéantise, paresse, démotivation, désengagement, égoïsme etc.
COMPORTEMENT			
	<i>"Il y a par exemple un ancien employé avec qui je ne m'entendais pas du tout (...). Tout simplement il n'avait aucun sens du service public et cela me mettait vraiment hors de moi. C'est ma façon à</i>	ÉTHIQUE	Désengagement envers des comportements non éthiques observés sur le lieu de travail. Des attitudes s'écartant de l'éthique de service public : respect des règles et de la législation en vigueur.

Symposium International : "Nouvelles réalités humaines des administrations et organisations publiques"
 CFFOP, Panthéon-Assas - 23 et 24 février 2017, Paris
 Proposition Emery | Kouadio | IDHEAP | Université de Lausanne

DIMENSION	VERBATIM	ANCRE DE DESENGAGEMENT	DESCRIPTION
	<i>moi de voir les choses. On est le service public. Je me mets à la place des gens."</i> FT_SI		
	<i>"Lorsqu'on impose des objectifs élevés, on aboutit à un travail moins qualitatif. Finalement, ce n'est pas du tout valorisant pour le salarié."</i> ER_HFIN	PROFESSIONNALISME	Dissociation active du manque d'implication. Les répondants fustigent le travail imposant des objectifs trop élevés : source de non qualité.

6. Discussion

6.1. L'autre réalité de l'engagement au travail dans le secteur public : le désengagement

Cette étude révèle cinq dimensions principales du désengagement agissant comme des points d'inertie pour dix ancres de désengagement au travail : la *Hiérarchie*, la *Bureaucratie*, le *Superviseur*, le *Style de management*, la *Quantophrénie*, le *Sens de l'emploi*, l'*Intérêt de l'emploi*, la figure du *Fonctionnaire*, l'absence d'*Éthique*, et finalement le manque de *Professionalisme*. Le Tableau 2 ci-dessous illustre la diversité des ancres de désengagement, potentiellement entité, personne, activité, comportement ou concept abstrait.

Tout d'abord, la dimension organisationnelle comprend deux ancres : la hiérarchie et la bureaucratie. Si la hiérarchie renvoie à la structure parfois quasi-militaire organisations publiques, la bureaucratie oriente le désengagement sur les rouages typiques d'un fonctionnement notoirement vertical (Lane 1987, Savoie 1994, Pratchett and Wingfield 1996). Souvent impénétrables, ces rouages ancrent le désengagement envers les organisations bureaucratiques en conséquence d'un corps de lois, règles et directives, contribuant à réduire les marges de manœuvre et la réactivité de nos répondants. Avec les réformes du secteur public, ces rigidités se sont d'avantage complexifiées, démultipliant les arènes décisionnelles et renforçant les stéréotypes envers le fonctionariat. Ils s'apparentent à une rebureaucratisation du management public (Diefenbach 2009).

Deuxièmement, nos répondants disent moins s'investir dans les emplois auxquels ils ne trouvent aucun sens. Spécifiquement, les individus souhaitent poursuivre des finalités plus sociales, terrain de prédilection du secteur public. On retrouve ici la Motivation de service public dans ses dimensions "intérêt général" et "attirait pour les politiques publiques" (Perry and Vandenabeele 2015). C'est donc naturellement que nos répondants se désengagent des tâches contribuant à déshumaniser les usagers, lesquelles marquent une prise de contrôle des machines (Laguador 2013). D'autre part, passée la lune de miel, certaines caractéristiques de l'emploi ne correspondent plus aux employés comme l'évoquent des études récentes de l'évolution de l'engagement organisationnel (Simosi 2013, Gao-Urhahn, Biemann et al. 2016).

Troisièmement, les ancres de désengagement révélées par la présente étude portent sur l'environnement managérial et le contexte de travail. La dimension management comprend deux pôles de désengagement : le superviseur et son style de management. Si le désengagement envers le leader repose sur une mauvaise expérience relationnelle, le style de management exprime un désengagement recoupant des réalités diverses : pression par le temps, mise en compétition des employés, ou absence de reconnaissance.

Dans les cas où la pression par les chiffres ou Quantophrénie met en concurrence les collègues entre eux, les répondants déclarent venir travailler avec moins d'envie. Car ce style managérial est d'abord source de conflits, et accessoirement de favoritisme, voire d'injustice organisationnelle (Tessema, Tsegai et al. 2014). Cependant, c'est l'absence de reconnaissance au travail qui agit le plus puissamment pour renforcer le désengagement envers le style de management : typiquement l'absence de "Merci" verbalisé, au-delà de la reconnaissance financière.

Quatrièmement, cette étude révèle de façon frappante une des conséquences des réformes de ces dernières années dans le secteur public, soit la remise en question des fondements identitaires du fonctionnariat. Les répondants refusent en effet d'être appelés fonctionnaires, l'expression étant jugée péjorative (pantouflage, paresse, incompetence). Ceci marque une rupture culturelle avec une bureaucratie aujourd'hui dépassée. Toutefois, en parallèle de ce discours, ils tiennent à rappeler leurs missions de service public, laquelle impose tout de même une éthique propre au statut de fonctionnaire. Une attitude ambivalente dans la mesure où s'exprime ici à la fois un désengagement et un engagement envers l'agir fonctionnaire.

Aux ancrages précédemment développés s'ajoutent un désengagement envers deux catégories de comportements : le non-respect des normes liées aux prestations publiques, et le manquer de conscience professionnelle. Attachés à l'excellence, nos répondants se dissocient activement d'un tel manque d'implication.

6.2. Vers une typologie des ancrages de désengagement

En dehors des entités ou des personnes, nos répondants évoquent des ancrages de nature diverse, qu'une typologie plus fine permet de spécifier. On distingue également des ancrages sur des activités, comportements ou concepts abstraits (Meyer and Morin 2016).

D'autre part, la majorité des ancrages définies comme entités ou personnes, en réalité bien peu (2/9), se retrouvent sur la dimension *Organisation* du désengagement, à part l'ancre *Superviseur* qui reste liée au *Management*. Il est également intéressant de voir émerger différents niveaux de désengagement. Par exemple un désengagement passif envers les ancrages *Organisation* et *Superviseur*, manifeste de l'impuissance de nos répondants à y changer grand-chose. Les formes de désengagement les plus actives portent en revanche sur les comportements non éthiques ou non professionnels. Cela est d'autant plus remarquable qu'il permet de confirmer en creux à quel point les répondants tiennent à cet éthos distinctif d'employé public (Horton 2006, Fortier 2014). Le désengagement est également actif sur l'identité de fonctionnaire, un désengagement hybride qui tranche parfois avec la véhémence du propos : "*Je ne me suis jamais sentie fonctionnaire. Mais il est vrai qu'on est au service de la société.*" CD_FBM, rappelant l'abondante littérature sur la désidentification (Kreiner and Ashforth 2004, Buffat 2014).

Tableau 2 : Typologie des ancres de désengagement⁴

NIVEAUX	ANCRÉS	NATURE DU DESENGAGEMENT				ENT. / PERS.	ACTIV.	COMP	ABSCON
		Passif	Partiel	Actif	Ambiv.				
ORGANISATION	Hiérarchie	•				•			
	Bureaucratie	•				•	•		•
MANAGEMENT	Superviseur	•				•			
	Style de mgt.		•				•	•	
	Quantophrénie			•			•	•	
EMPLOI	Sens			•			•		•
	Intérêt		•						•
IDENTITE	Fonctionnaire				•				•
COMPORTEMENT	Éthique			•				•	
	Prof.			•				•	

Le constat est clair, les employés se désengagent majoritairement de certaines activités, comportements, réalités abstraites au travail, de manière plus ou moins passive comme illustré par la Figure 1 ci-dessous. Cette étude révèle toute la complexité du rapport à l'emploi public et permet de comprendre plus finement l'engagement au travail.

⁴ NOTE – COMP : comportement ; ACTIV. : Activité ; ABSCON : concept ou idée abstraite ; AMBIV : ambivalent ; MGT : management.

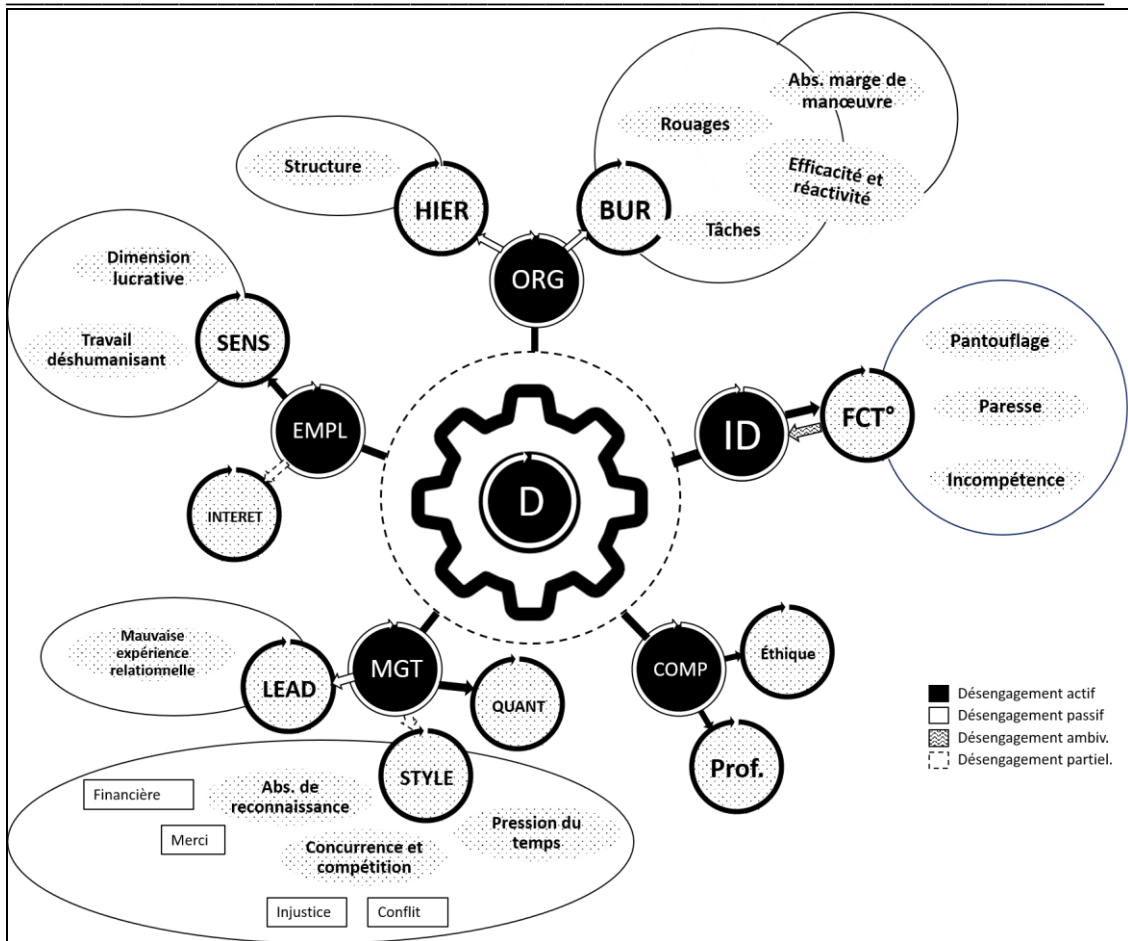


Figure 1: Ancrages du désengagement au travail chez les employés publics

7. Limites et conclusion

La diversité des ancrs de désengagement identifiées dans la présente étude démontre toute la complexité de la relation d'emploi dans le public. Ainsi le désengagement se porte en priorité sur les mécanismes, pratiques et climats aliénants au travail, comme les rouages entravant la priorisation de l'utilisateur-client. En outre l'identité de fonctionnaire fait l'objet d'un désengagement ambivalent pour lequel les employés semblent partagés entre le rejet des stéréotypes liés au fonctionariat et la préservation d'un éthos public. Si le désengagement est partiel envers le style de management et l'intérêt pour l'emploi, il devient carrément passif lorsqu'organisation et superviseur sont évoqués. Les ancrs du désengagement chez les employés publics n'apparaissent donc pas nécessairement en miroir des ancrs d'engagement classiques comme on aurait pu l'espérer.

Cependant, et malgré tout l'intérêt que représentent à ce stade les ancrs de désengagement, les possibilités de généraliser nos résultats restent limitées, comme typiquement la plupart des travaux reposant sur une approche qualitative (Creswell 1998). Par exemple, malgré la saturation supposée des catégories conceptuelles observées, d'autres ancrs de désengagement auraient possiblement pu être découvertes. De plus, il est envisageable que certains répondants aient confondu démotivation et ancrs de désengagement. Cependant, cette éventualité est à notre sens limitée car nous avons veillé à ne retenir que les ancrs pour lesquelles les répondants déclaraient une attitude active de rejet et un moindre investissement. Ceci dit, seule une échelle validée du désengagement au travail dans le secteur public permettrait, outre d'évaluer la magnitude du désengagement envers les ancrs de la présente étude, d'en différencier les formes diverses.

Ainsi, les chercheurs intéressés d'étudier les ancrs du désengagement au travail dans le secteur public pourraient commencer par affiner celles déjà découvertes ici. Dans cette optique, notre typologie en cinq catégories servirait comme base de travail. Finalement, l'ambivalence du désengagement envers l'identité de fonctionnaire recèle une hybridité intéressante à explorer dans le contexte post-bureaucratique actuel.

Bibliographie

Articles

- Allen, N. J. and J. P. Meyer (1990). "The Measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organisation." Journal of Occupational Psychology **63**: 1-18.
- Buffat, A. (2014). "« C'est l'étiquette État, mais comme une PME ! » : Hybridation organisationnelle, sentiments d'appartenance et stratégies identitaires des collaborateurs d'une caisse publique de chômage en Suisse." Revue Internationale des Sciences Administratives **80**(1): 71-89.
- Deci, E. L. and R. M. Ryan (2000). "The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior." Psychological Inquiry **11**(4): 227-268.
- Diefenbach, T. (2009). "New Public Management in Public Sector Organizations: The Dark Sides of Managerialistic 'Enlightenment'." Public Administration **87**(4): 892-909.
- Elsbach, K. D. (1999). "An expanded model of organizational identification." Research in Organizational Behavior, Vol. 21, 1999 **21**: 163-200.
- Elsbach, K. D. and C. Bhattacharya (2001). "Defining who you are by what you're not: Organizational disidentification and the National Rifle Association." Organization Science **12**(4): 393-413.
- Fortier, I. (2014). "Ethos public et quête de sens dans cette ère de réforme : le NMP, ses critiques et les luttes pour la reconnaissance d'une spécificité du secteur public." Revue@GRH **9**: 157-198.
- Gao-Urhahn, X., T. Biemann and S. J. Jaros (2016). "How affective commitment to the organization changes over time: A longitudinal analysis of the reciprocal relationships between affective organizational commitment and income." Journal of Organizational Behavior.
- Giauque, D., S. Anderfuhren-Biget and F. Varone (2012). "HRM Practices, Intrinsic Motivators and Organizational Performance in the Public Sector." Public Personnel Management **41**(4).
- Gioia, D. A., K. G. Corley and A. L. Hamilton (2013). "Seeking qualitative rigor in inductive research notes on the Gioia methodology." Organizational Research Methods **16**(1): 15-31.
- Guerin, G., T. Wils and L. Lemire (2002). "Démobilisation chez les professionnels salariés: Une mise à l'épreuve du modèle des attentes insatisfaites." Revue de gestion des ressources humaines(44): 64-79.
- Horton, S. (2006). "New Public Management: its impact on public servant's identity: An introduction to this symposium." International Journal of Public Sector Management **19**(6): 533-542.
- Kelman, H. C. (1958). "Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change." Journal of conflict resolution: 51-60.

- Kilroy, S., P. C. Flood, J. Bosak and D. Chênevert (2016). "Perceptions of high-involvement work practices and burnout: the mediating role of job demands." Human Resource Management Journal: n/a-n/a.
- Klein, H. J. (2016). "Commitment in organizational contexts: Introduction to the special issue." Journal of Organizational Behavior **37**(4): 489-493.
- Kreiner, G. E. and B. E. Ashforth (2004). "Evidence toward an expanded model of organizational identification." Journal of Organizational Behavior **25**(1): 1-27.
- Laguador, J. M. (2013). "Technology as a Source of Stress Among Employees: Input to Human Resource Management (A Review)." International Journal of Information, Business and Management **5**(3): 77.
- Meyer, J. P. and N. J. Allen (1991). "A three-component conceptualization of organizational commitment." Human Resource Management Review **1**(1): 61-89.
- Meyer, J. P., N. J. Allen and I. R. Gellatly (1990). "Affective and continuance commitment to the organization : evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations." Journal of Applied Psychology **75**: 710-720.
- Meyer, J. P. and L. Herscovitch (2001). "Commitment in the workplace; toward a general model." Human Resource Management Review **11**: 299-326.
- Meyer, J. P. and A. J. S. Morin (2016). "A person-centered approach to commitment research: Theory, research, and methodology." Journal of Organizational Behavior.
- Morin, A. J., C. Vandenberghe, J.-S. Boudrias, I. Madore, J. Morizot and M. Tremblay (2011). "Affective commitment and citizenship behaviors across multiple foci." Journal of Managerial Psychology **26**(8): 716-738.
- Morrow, P. C. and R. E. Wirth (1989). "Work commitment among salaried professionals." Journal of Vocational Behavior **34**(1): 40-56.
- O'Reilly, C. (1989). "Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations." California management review **31**(4): 9-25.
- Paillé, P. (2009). "Engagement et citoyenneté en contexte organisationnel: un examen empirique sur l'apport des cibles multiples d'engagement à la prédiction des comportements de citoyenneté organisationnelle." Le travail humain **72**(2): 185-204.
- Perry, J. L. and W. Vandenberghe (2015). "Public service motivation research: Achievements, challenges, and future directions." Public Administration Review **75**(5): 692-699.
- Pratchett, L. and M. Wingfield (1996). "Petty bureaucracy and woolly-minded liberalism? the changin ethos of local government officers." Public Administration **74**: 639-656.
- Reichers, A. E. (1985). "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment." Academy of Management Review **10**(3): 465-476.
- Riketta, M. (2002). "Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis." Journal of organizational behavior **23**(3): 257-266.
- Rouban, L. (2010). "L'univers axiologique des fonctionnaires." Revue française d'administration publique(132): 771-788.

Sackett, P. R. (2002). "The structure of counterproductive work behaviors: Dimensionality and relationships with facets of job performance." International journal of selection and assessment **10**(1-2): 5-11.

Simosi, M. (2013). "Trajectories of organizational commitment: A qualitative study in a Greek public sector organization." International Journal of Cross Cultural Management: 1470595812452637.

Tessema, M. T., G. Tsegai, K. Ready, A. Embaye and B. Windrow (2014). "Effect of employee background on perceived organizational justice: managerial implications." International Review of Administrative Sciences **80**(2): 443-463.

Thye, S. R. and J. Yoon (2015). "Building Organizational Commitment in Nested Groups: Theory and New Evidence from South Korea." Sociological Focus **48**(3): 249-270.

Vandenberghe, C., A. Panaccio and A. K. Ben Ayed (2011). "Continuance commitment and turnover: Examining the moderating role of negative affectivity and risk aversion." Journal of Occupational and Organizational Psychology **84**(2): 403-424.

Viswesvaran, C. and D. S. Ones (2002). "Examining the construct of organizational justice: A meta-analytic evaluation of relations with work attitudes and behaviors." Journal of Business Ethics **38**(3): 193-203.

Wiener, Y. (1982). "Commitment in organisation: a normative view." Academy of Management Review **7**(3): 418-428.

Ouvrages

Creswel, J. W. (1998). Qualitative Inquiry and Research Design, Choosing among Five Traditions.

Creswell, J. W. (2008). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches, Sage Publications, Inc.

Emery, Y. and D. Giauque (2016). L'acteur et la bureaucratie au XXI^e siècle. [Québec], Presses de l'Université Laval.

Lane, J.-E. (1987). Bureaucracy and Public Choice. London, Sage.

Lemire, L. and G. Martel (2007). L'approche systémique de la gestion des ressources humaines : le contrat psychologique des relations d'emploi dans les administrations du XXI^e siècle. Québec, Presses de l'Université du Québec.

Loehnert, W. (1990). Innere Kundigung. Berne, Lang.

Miles, M. B., A. M. Huberman and J. Saldana (2013). Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook, SAGE Publications.

Savoie, D. (1994). Thatcher, Reagan, Mulroney: In search of a new bureaucracy. Pittsburgh, Pittsburgh University Press.

Chapitres d'ouvrage

Aubert, N. (2003). Les sources de démotivation dans une entreprise publique en mutation. La motivation au travail dans les services publics. T. Duvillier, J.-L. Genard and A. Piraux. Paris, L'Harmattan: 93-108.

Bouckaert, G. (2007). Cultural Characteristics From Public Management Reforms Worldwide. Cultural Aspects of Public Management Reform. K. Schedler and I. Proeller. UK, Elsevier. **16**: 29-64.

Charmaz, K. (2000). Grounded Theory: Objectivist and Constructivist Methods. Handbook of Qualitative Research. N. K. Denzin and Y. S. Lincoln. Thousand Oaks, CA, Sage: 509-535.

Emery, Y. and D. Giauque (2003). Le dilemme motivationnel des agents publics: Régulations émergentes au sein d'organisations publiques engagées dans des réformes de type "nouvelle gestion publique", et leur impacts sur la motivation au travail. La motivation au travail dans les services publics. T. Duvillet, J.-L. Genard and A. Piraux, l'Harmattan: 77-92.

Schneider, B., D. Brent and H. W. Goldstein (2000). Attraction-selection-attrition: Toward a person-environment psychology of organizations. Person-environment psychology: New directions and perspectives (2nd ed.). W. B. Walsh, K. H. Craik and R. H. Price. Mahwah, NJ, US, Lawrence Erlbaum Associates Publishers: 61-85.

7. Annexes

Tableau 3 : Données sociodémographiques des répondants⁵

N°	Code	ORG.	POSTE	ANCTé	AGE	DOM. PROF.	F/M	FCT.	ENVIR.	Carrière
1	NY01	Mairie	Secrétaire de direction	10	42	Support	F	Gen	Publ	P
2	NY02	Mairie	Cheffe de bureau	8	55	Support	F	Gen	Publ	PP
3	NY03	Mairie	Déleguée commerciale	10	50	Spécialiste	F	Gen	Hyb	PP
4	NY04	Mairie	Spécialiste RH	5	30	Spécialiste	F	Gen	Publ	P
5	NY05	Mairie	Chargé de projet	5	29	Support	M	Gen	Publ	P
6	NY06	Mairie	Électricien de réseau	5	36	Tech	M	Gen	Hyb	PP
7	NY07	Mairie	Employée d'administration	10	33	Support	F	Gen	Hyb	PP
8	FI01	Canton	Chef de Groupe	13	49	Spécialiste	M	Hyb	Publ	P
9	FI02	Canton	Secrétaire de direction	10	38	Support	F	Gen	Publ	PP
10	FI03	Canton	Secrétaire de direction	15	38	Support	F	Gen	Publ	P
11	UN01	Université	Secrétaire administrative	20	50	Support	F	Gen	Hyb	P
12	UN02	Université	Assistante RH	1	25	Support	F	Gen	Hyb	p
13	UN03	Université	HRBP	8	40	Spécialiste	F	Gen	Hyb	PP
14	UN04	Université	Co-RH	11	30	Support	F	Gen	Hyb	P
15	GE01	Mairie	Assistante Urbanisme	8	45	Spécialiste	F	Publ	Publ	PP
16	GE02	Mairie	Photographe	13	47	Spécialiste	F	Gen	Publ	PP
17	GE03	Mairie	Graphiste	13	52	Tech	F	Gen	Publ	PP
18	UN05	Université	Conseillère RH	7	28	Support	F	Gen	Hyb	PP
19	EM01	EMS	Nettoyeuse	10	40	Tech	F	Gen	Hyb	PP
20	EM02	EMS	Aide-soignant	10	40	Tech	M	Gen	Hyb	P
21	EM03	EMS	Assistante de direction	15	42	Support	F	Gen	Hyb	P
22	MB01	TP Publics	Chauffeur	7	50	Tech	M	Gen	Publ	PP

⁵ NOTE : ORG. : organisation ; ANCTé : ancienneté ; DOM. PROF. : domaine professionnel ; F/M : genre (homme ou femme) ; ENVIR. : environnement de travail.